

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur la neutralité, le fonctionnement et le financement de l'audiovisuel public

- Audition, ouverte à la presse, de la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC – Ministère de la culture) : Mme Florence Philbert, directrice générale, M. Sébastien Bakhouché, adjoint à la directrice générale, M. Ludovic Berthelot, chef du service des médias, et Mme Laure Leclerc, sous-directrice en charge de l'audiovisuel.... 2
- Présences en réunion 22

Mercredi
25 mars 2026
Séance de 17 heures

Compte rendu n° 50

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de
M. Jérémie Patrier-Leitus
Président de la commission**



La séance est ouverte à dix-sept heures.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête, avec l'audition des représentants de la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) du ministère de la culture, dont la délégation est conduite par Madame Florence Philbert, directrice générale.

Madame Philbert, vous avez intégré la direction du budget à votre sortie de l'École nationale d'administration (ENA), où vous êtes restée pendant plus de quatre ans. Vous avez occupé des fonctions à la mairie de Paris, puis êtes devenue conseillère au ministère du travail en mai 2012, avant d'être nommée directrice adjointe du cabinet du ministre en charge des comptes publics, puis conseillère comptes publics au cabinet du premier ministre en avril 2014. Après avoir été directrice générale de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles, puis conseillère culture au cabinet du premier ministre, vous avez été nommée conseillère-maître à la Cour des comptes au tour extérieur. Enfin, vous êtes directrice générale des médias et des industries culturelles du ministère de la culture depuis le mois d'octobre 2022.

Vous êtes accompagnée de M. Sébastien Bakhouche, votre adjoint, de M. Ludovic Berthelot, chef du service des médias, et de Mme Laure Leclerc, sous-directrice en charge de l'audiovisuel.

Notre commission d'enquête aborde désormais ses dernières auditions. Nous avons entendu de nombreux acteurs de l'audiovisuel public. Votre audition est pour nous importante, dans la mesure où vous assurez des missions essentielles de pilotage de l'audiovisuel public, à tout le moins de tutelle.

Avant de vous laisser la parole, je rappelle que notre audition est retransmise en direct sur le site de l'Assemblée nationale. L'enregistrement vidéo sera ensuite disponible à la demande. En application de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires, je vais préalablement vous demander de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite donc à lever la main droite et à dire « Je le jure ».

Mmes Philbert et Leclerc, MM. Bakhouche et Berthelot prêtent serment.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie et vous laisse tout de suite la parole.

Mme Florence Philbert, directrice générale de direction générale des médias et des industries culturelles. Je précise que je suis membre du conseil d'administration de France Télévisions en qualité de représentante de l'État depuis le 17 octobre 2022, membre du conseil d'administration de Radio France en qualité de représentante de l'État depuis le 12 janvier 2023, représentante de l'État à l'assemblée générale d'Arte GEIE depuis 2023. Enfin, en qualité de représentante de l'État, j'ai été membre du conseil d'administration de France Médias Monde du 17 octobre 2022 au 11 janvier 2023.

M. Ludovic Berthelot, chef du service des médias, direction générale des médias et des industries culturelles. Je suis membre pour ma part du conseil d'administration de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) depuis le 7 avril 2016, commissaire du gouvernement auprès du conseil de surveillance d'Arte France depuis avril 2022, membre du conseil d'administration de France Médias Monde en qualité de représentant de l'État, depuis

le 12 janvier 2023. J'ai également été membre du conseil d'administration de Radio France et représentant de l'État entre le 3 février 2020 et le 11 janvier 2023.

Mme Laure Leclerc, sous-directrice en charge de l'audiovisuel, direction générale des médias et des industries culturelles. Je suis pour ce qui me concerne commissaire du gouvernement suppléante au conseil de surveillance d'Arte France depuis février 2023.

Mme Florence Philbert. Je vous remercie de me donner l'occasion de m'exprimer devant vous aujourd'hui. J'articulerai mon propos en quatre points. En introduction, je vous présenterai rapidement la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), avant de rappeler le cadre institutionnel qui permet de réguler l'audiovisuel public, ainsi que les missions et le rôle de la DGMIC dans cette organisation institutionnelle. Enfin, je reviendrai pour conclure sur quelques chantiers qui nous ont occupés durant les années qui viennent de s'écouler.

Pour commencer, je tiens à vous présenter rapidement la direction générale des médias et des industries culturelles, que j'ai rejointe en octobre 2022. La DGMIC est une direction d'administration centrale du ministère de la culture qui apporte des éclairages techniques au Gouvernement sur les deux grandes missions fondamentales du ministère. La première consiste à œuvrer pour la diversité culturelle et pour le développement de la création ; la seconde cherche à promouvoir le pluralisme et la qualité de l'information, en veillant à préserver la vitalité et l'indépendance des médias sous toutes leurs formes.

La DGMIC s'appuie sur 135 collaborateurs, dont une équipe de soixante-huit personnes pour le service des médias, au sein duquel vingt-deux travaillent pour la sous-direction de l'audiovisuel. Au sein de cette sous-direction, cinq collaborateurs suivent plus particulièrement le secteur de l'audiovisuel public. Je souhaite très sincèrement remercier ces équipes pour la qualité du travail qu'ils accomplissent quotidiennement.

Le rôle de la DGMIC consiste à veiller à l'équilibre des modèles économiques des médias, privés comme publics ; à l'équilibre entre médias traditionnels et services numériques, notamment les grandes plateformes et à un partage équitable de la valeur entre les différents maillons (auteurs, producteurs, éditeurs, distributeurs, diffuseurs).

Pour mener à bien ses missions, la DGMIC utilise trois leviers. Le premier concerne la réglementation : la direction générale constitue un acteur normatif important. Le deuxième levier est relatif à l'intervention économique et à la gestion des dispositifs d'aide financés par le budget de l'État. Il s'agit par exemple des aides à la presse ou encore des aides aux radios associatives. Le troisième levier concerne le suivi d'acteurs publics structurants. Dans le champ de l'audiovisuel public, il s'agit de six entreprises : les trois sociétés nationales de programmes, France Télévisions, Radio France, France Médias Monde ; l'Institut national de l'audiovisuel qui est un établissement public ; la société Arte France et enfin la société TV5 Monde, dont l'actionnariat français est majoritaire. Il faut également ajouter l'Agence France Presse.

J'en viens maintenant à l'organisation institutionnelle qui permet de réguler l'audiovisuel public. Comme vous le savez, elle repose sur la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, qui fixe les grands principes en la matière. La Constitution garantit la liberté de communication et le pluralisme des courants de pensée. Le législateur confère à l'audiovisuel public des garanties fortes en matière d'indépendance.

Une autorité administrative indépendante, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom), est ainsi chargée depuis 1982 de veiller à la conciliation entre la liberté de communication et la protection des publics. Elle s'assure du respect par les éditeurs de leurs obligations et engagements. C'est particulièrement le cas pour l'audiovisuel public, dont elle garantit l'indépendance, notamment à travers la nomination des dirigeants des sociétés nationales de programmes, ainsi que le contrôle du respect des cahiers des charges.

L'État définit, quant à lui, par la loi et par le cahier des charges qui leur sont applicables, les grandes missions des organismes de l'audiovisuel public et la réglementation qu'il arrête. Par ce biais, il fixe les grands objectifs d'action de ces sociétés. Il n'a en revanche aucun droit éditorial sur les contenus et les journalistes doivent pouvoir travailler en toute indépendance du pouvoir politique. Enfin, l'État participe à la gouvernance des sociétés nationales de programmes. Cette gouvernance, compte tenu des garanties que je vous ai rappelées précédemment, reste atypique par rapport à celles des autres entreprises publiques qui sont régies par une ordonnance de 2014.

Cette répartition des rôles est globalement constante depuis les années 1980. Au sein de ce cadre institutionnel précisément défini, le rôle du ministère de la culture, à travers la DGMIC, est bien identifié.

Cette direction est essentiellement chargée de deux missions.

La première a trait à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs au secteur public, qui définissent les missions et les objectifs attendus par l'État de la part du secteur public. La loi vient ainsi fixer les principales missions du service public confiées aux trois sociétés nationales de programmes et à l'INA. Ces missions sont ensuite précisées par cahier des charges, à travers un décret du premier ministre pris sur le rapport du ministre de la culture. La DGMIC est donc chargée d'instruire les modifications des cahiers des charges des entreprises et de rédiger des projets de décret. S'agissant des objectifs stratégiques, la loi prévoit la conclusion de contrats d'objectifs et de moyens (COM) entre l'État et les entreprises afin de convenir d'un cadre stratégique et financier, pour un délai de trois à cinq ans. La DGMIC joue un rôle central dans la négociation et la rédaction de ces contrats. Nous sommes par ailleurs responsables des six programmes budgétaires du projet de loi de finances. À ce titre, la DGMIC participe chaque année à la préparation des arbitrages budgétaires pour le secteur, en lien avec la direction du budget, et produit la documentation liée à ces programmes à destination de la Représentation nationale. Concrètement, il s'agit des projets annuels de performance et des rapports annuels de performance. Plus généralement, la DGMIC élabore les textes qui s'appliquent à l'ensemble du secteur public et privé, qu'il s'agisse par exemple des règles d'indépendance et de pluralisme ou encore des règles relatives à la concentration des médias ou à la publicité.

La deuxième grande mission est relative à la participation aux instances de gouvernance des cinq organismes : conseils d'administration ou conseil de surveillance s'agissant d'Arte France ; les différents comités associés comme les comités des rémunérations, les comités stratégiques, les comités d'audit. La DGMIC étant l'une des administrations qui représente l'État dans les conseils d'administration, elle est donc conduite à participer aux décisions du conseil, celles dont l'objet consiste notamment à approuver les budgets des entreprises et à arrêter leurs comptes, à approuver la rémunération des mandataires sociaux des entreprises, à fixer annuellement leurs objectifs de parts variables et à en apprécier l'atteinte. Plus généralement, ces conseils d'administration ont vocation à débattre des grandes

orientations stratégiques mises en œuvre par les entreprises ou les décisions importantes qui affectent leur fonctionnement et leur gestion. Il s'agit par exemple de la révision d'accords collectifs, des immobiliers structurants ou encore des marchés dépassant un certain seuil financier.

Dans l'exercice de cette tutelle un peu particulière puisque l'indépendance est garantie par la Constitution, cinq ministères apportent leur expertise métier. Le ministère de la culture, à travers la DGMIC, apporte son expertise sur le secteur de l'audiovisuel, le modèle économique, le financement des programmes, la place spécifique du secteur public par rapport aux médias privés et la complémentarité de leurs actions.

Le ministère des comptes publics est plus particulièrement mobilisé sur les enjeux de gestion et de maîtrise des comptes publics, à travers la direction du budget. Le ministère de l'économie et des finances se concentre sur les problématiques d'actionnariat, la détermination des rémunérations – notamment des dirigeants des entreprises – ou encore l'harmonisation de leurs politiques en matière de responsabilité sociale et environnementale, à travers l'Agence des participations de l'État (APE), en sa qualité de représentant de l'État. La direction générale de la mondialisation du ministère de l'Europe et des affaires étrangères s'assure quant à elle de l'adéquation entre d'une part l'action de France Médias Monde et de TV5 Monde, et d'autre part les intérêts géostratégiques de la France. Enfin, la direction générale des outre-mer du ministère des outre-mer apporte son éclairage sur les problématiques ultramarines au conseil d'administration de France Télévisions.

Par ailleurs, ces six entités publiques sont placées sous l'autorité du Contrôle général économique et financier rattaché à la direction du budget. Ce dernier exerce ainsi une mission générale de surveillance de la gestion des entreprises, contribue à l'analyse de la performance et à l'identification des risques financiers et économiques. Il se voit également soumettre pour avis des décisions dépassant un certain seuil financier en matière de recrutement, de rémunération, d'indemnité, de projets de convention, de contrats, de marchés et d'opérations de nature immobilière. Ces différentes administrations nouent des échanges réguliers afin d'assurer cette tutelle du secteur public et de défendre une position harmonisée de l'État sur les sujets qu'il doit connaître dans ce cadre, notamment au sein des conseils d'administration.

Pour conclure et pour illustrer nos travaux, je souhaite revenir sur quelques chantiers qui ont occupé la DGMIC ces dernières années.

Nous avons travaillé en 2023 jusqu'au printemps 2024 au cadre stratégique et budgétaire pour le secteur public, à travers la préparation de nouveaux contrats d'objectifs et de moyens pour les années 2024 à 2028, prenant la suite des contrats de 2020 à 2022 qui avaient été prolongés en 2023. Le Gouvernement a adressé ses projets au Parlement et à l'Arcom en juin 2024. La dégradation de la situation des finances publiques et la nécessité pour le secteur de l'audiovisuel public de contribuer à ce redressement, à travers un effort d'économie significatif, a rendu caduque la trajectoire budgétaire initialement arbitrée.

Les commissions des affaires culturelles des deux assemblées ont donc émis en novembre 2024 un avis négatif sur les projets de contrats qui leur avaient été soumis. Parallèlement, les administrations se sont mobilisées pour la construction des budgets 2025 des entreprises, mais aussi pour fournir les éléments nécessaires aux autorités politiques pour l'arbitrage d'une nouvelle trajectoire 2026-2028.

Le cadre ayant été clarifié à l'automne 2025, l'actualisation des projets de COM a repris après le vote des budgets 2026. Ces nouveaux projets de contrats tiendront compte de plusieurs évolutions, et notamment de l'intégration d'une nouvelle trajectoire financière qui donnera lieu à un plan d'affaires actualisé. En effet, dans ce contexte budgétaire tendu, il est demandé, aux entreprises de fournir des efforts de gestion importants et d'obtenir davantage d'efficience.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie pour ce tableau très complet et souhaite vous poser deux séries de questions. La première porte sur le rôle et la responsabilité de la tutelle, afin de bien comprendre comment se manifeste ce rôle et comment s'exerce cette tutelle au quotidien. En effet, cette commission d'enquête a révélé certains dysfonctionnements et certains manquements. Ont ainsi été évoqués des licenciements qui peuvent apparaître injustifiés, ainsi que des situations dans lesquelles des salariés sont licenciés puis continuent d'occuper les mêmes fonctions, mais comme prestataires de sociétés avec lesquelles travaille France Télévisions. Ces éléments posent des questions sur la gestion des ressources humaines, sur la gestion des licenciements, et plus largement sur des montages juridiques et financiers qui peuvent parfois apparaître « étranges », pour employer un mot aussi équilibré que possible.

Vous avez indiqué que cinq personnes travaillent à plein temps sur l'audiovisuel public au sein de votre direction. Quelle est la nature de cette tutelle ? S'agit-il d'une tutelle métier, qui s'intéresse uniquement à ce que doit être l'audiovisuel public et à ce que doit faire l'audiovisuel public, ou bien contrôlez-vous également les manquements et les dysfonctionnements ? Certains sujets abordés par cette commission d'enquête ont-ils également fait l'objet de travaux de votre part ?

Dans le prolongement, la Cour des comptes a été assez dure dans son rapport sur les COM, parlant de « dysfonctionnement de la tutelle ». Au sein de cette assemblée, et notamment de la commission des affaires culturelles, nous nous sommes parfois émus de ne pas toujours disposer des COM dans les délais, voire de ne pas les avoir du tout. La responsabilité et le rôle de la tutelle dans l'élaboration de ces COM, et parfois dans leur absence, doivent donc être interrogés.

Enfin, Delphine Ernotte a expliqué dans une interview au *Figaro* qu'elle accueillerait favorablement une évolution de la loi de 1986 notamment pour admettre l'existence de médias d'opinion. Alors que l'audiovisuel est aujourd'hui encadré par cette loi et soumis au respect du pluralisme, l'hypothèse de médias d'opinion est évoquée. La tutelle partage-t-elle cette opinion de la présidente-directrice générale de France Télévisions ?

Mme Florence Philbert. S'agissant du rôle de la tutelle, dans mon propos introductif, j'ai essayé d'expliquer le travail que nous menons au quotidien, notamment en matière de rédaction de projets de textes, d'éclairage du gouvernement, de participation aux instances de gouvernance et de responsabilité de la mission « Avance à l'audiovisuel public ».

Je souhaite désormais insister sur ce qui ne relève pas de notre champ, afin de clarifier précisément ce que nous faisons et ce que nous ne faisons pas. Nous n'avons pas à connaître la moindre décision de gestion des entreprises. Nous ne pratiquons pas de micro-management : l'entreprise est libre de son administration. Notre rôle consiste à nous prononcer sur les prévisions budgétaires, à fixer un grand cadrage, à valider les marchés les plus importants, supérieurs à 10 millions d'euros, et, s'agissant du sport, à partir de 15 millions d'euros. Nous ne sommes pas destinataires de l'intégralité des décisions prises par l'entreprise. Le contrôleur

économique et financier, pour sa part, a une vision à la fois plus large et plus fine. Nous n'avons pas à connaître des contrats de travail, ni des rémunérations négociées pour un cadre par exemple, ni des contrats inférieurs à un certain montant. Il s'agit donc d'un rôle essentiellement macro, budgétaire et financier.

Sur le contenu, nous préparons les projets de loi et les projets de textes, nous fixons les grandes orientations, mais nous n'entrons pas dans la gestion fine de l'entreprise. De la même manière, nous n'intervenons pas dans la politique éditoriale des entreprises. Le service public audiovisuel jouit d'une liberté de communication et l'Arcom exerce son contrôle. Nous fixons les grandes priorités éditoriales : par exemple, dans le COM présenté en 2024, figuraient des orientations générales sur le numérique, l'information, la proximité et la jeunesse. Il ne s'agit en aucun cas d'aller au-delà de ces grandes missions. Ce sont des lignes directrices, et nous n'interférons pas dans le détail de la politique éditoriale, des émissions, ni de leur nombre ou de leur contenu. Nous en restons strictement au cahier des charges et au contrat d'objectifs et de moyens, sans nous substituer à l'Arcom, qui dispose de missions propres.

Le rôle de la tutelle consiste donc à apporter un éclairage technique au Gouvernement sur les grandes orientations du secteur. Lorsque des alertes nous parviennent, par exemple de la part du contrôle économique et financier, ce qui arrive assez rarement, ou à la suite d'un rapport de la Cour des comptes, nous suivons les recommandations formulées, de même que l'entreprise concernée. Nous demandons un suivi aussi linéaire et précis que possible de ces recommandations et nous cherchons à nous assurer de leur mise en œuvre effective.

S'agissant des observations de la Cour des comptes, vous avez évoqué un « *dysfonctionnement de la tutelle* ». Elle évoque plutôt un contexte institutionnel complexe, marqué par la succession de nombreux Gouvernements, qui s'est traduit par une période de forte instabilité, marquée par de longues phases de gestion des affaires courantes, qui ont retardé le travail du Gouvernement et du Parlement, dans un contexte de dégradation des finances publiques.

Cette situation explique les délais dans la présentation des contrats d'objectifs et de moyens, ainsi que le temps mis par le Parlement pour rendre un avis. Par la suite, la trajectoire financière a été percutée par la situation des finances publiques. Le Parlement a rendu un avis négatif, ce qui nous a conduits à reprendre l'intégralité du travail à partir de 2025.

Vous avez également interrogé le rôle de la DGMIC dans l'élaboration des COM. La DGMIC est chargée du travail de coordination administrative entre le ministère et les entreprises. Concrètement, elle organise des réunions entre les tutelles afin de fixer de grandes priorités et un cadre commun, puis avec les entreprises pour échanger sur les contraintes et les priorités, et préparer des projets de contrats soumis ensuite aux arbitrages politiques, avant leur transmission au Parlement et à l'Arcom.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Selon la Cour des comptes, « *France Télévisions comme les autres sociétés de l'audiovisuel public, n'a plus de contrat d'objectifs et de moyens depuis fin 2023, ce qui témoigne d'un dysfonctionnement des tutelles dans un cadre institutionnel complexe* ». Comment l'expliquez-vous ?

Mme Florence Philbert. La principale explication réside dans la dégradation des finances publiques. En 2024, la trajectoire a été revue à deux reprises, avec des annulations de crédits, puis une nouvelle annulation en fin de gestion, à hauteur de 50 millions d'euros. En 2025, le projet de loi de finances a été présenté avec une baisse significative par rapport au

projet de COM. En cours de débat, l'Assemblée nationale a également opéré une réduction supplémentaire de 50 millions d'euros, suivie par celle du Sénat, à hauteur de 30 millions d'euros. Cette diminution rapide et cette exigence d'économies très élevée ont laissé aux entreprises un temps matériellement insuffisant pour s'ajuster.

Cette situation a conduit les tutelles à autoriser le vote de budgets en déficit pour l'ensemble des sociétés et le Parlement à émettre un avis négatif sur les COM. Dès lors, le Gouvernement a considéré que puisque l'économie générale des contrats était profondément modifiée, il convenait d'actualiser de manière significative les plans d'affaires et de recommencer l'exercice. Cela n'a pas pu être fait immédiatement en raison de la construction des budgets 2025, eux-mêmes retardés par le calendrier de la loi de finances, votée en 2025. Le travail a repris au printemps 2025, puis a de nouveau été retardé par les arbitrages de l'été et un nouveau changement de Gouvernement. De nouvelles périodes d'affaires courantes ont encore différé les décisions. Un nouvel arbitrage est intervenu à l'automne 2025, avant la préparation des budgets 2026, à nouveau ajustés en cours de débat.

Le budget rectificatif de France Télévisions n'a été adopté qu'en mars 2026. Ce n'est donc qu'à partir de ce moment qu'il devient possible de reprendre un travail de construction stabilisée d'une trajectoire financière et d'un plan d'affaires pour les sociétés. Ce travail est extrêmement long et s'inscrit dans un contexte institutionnel compliqué, largement indépendant de l'action de la DGMIC. Ces ajustements budgétaires successifs et ce contexte complexe expliquent l'impossibilité de stabiliser un contrat d'objectifs et de moyens jusqu'à aujourd'hui.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. L'une des recommandations de la Cour des comptes consiste à fixer une trajectoire financière réaliste et stable à l'audiovisuel public, puis d'adopter sans délai les COM.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ma première question concerne la situation financière de France Télévisions.

Le 4 décembre dernier, nous avons auditionné le président de la troisième chambre de la Cour des comptes, qui nous a dévoilé, « *la situation financière la plus critique* » dans laquelle se trouve France Télévisions. Pour sa part, M. Moscovici, alors premier président de la Cour des comptes, parlait également d'une « *situation qui n'est plus soutenable à ses yeux ; qu'une entreprise normale ne pourrait tolérer* ».

À la lecture du rapport de la Cour des comptes, nous avons appris que France Télévisions avait en réalité cumulé plus de 80 millions d'euros de déficit depuis 2017, mais également que les capitaux propres de l'entreprise sont inférieurs à la moitié du capital social, faisant peser un risque de dissolution, selon le code de commerce. Il apparaît que ces capitaux propres ont fondu de 40 % en huit ans, que la trésorerie, autrefois abondée à hauteur de plusieurs dizaines de millions d'euros, était désormais négative. En résumé, France Télévisions a traversé une période financière extrêmement critique, pour ne pas dire de quasi-faillite.

Madame la directrice générale, vous avez pris vos fonctions le 10 octobre 2022, et vous siégez en tant que représentante de l'État au conseil d'administration de France Télévisions. À quelle date avez-vous pris conscience de la gravité de la situation financière de l'entreprise ? Quelle a été, en conséquence, la nature des échanges entre la direction de France Télévisions et vos services ?

Mme Florence Philbert. Votre question est importante pour éclairer le débat. De notre point de vue, je ne pense pas que l'on puisse qualifier la situation de France Télévisions de « faillite » ou de « quasi-faillite ». En effet, la faillite correspond à une crise de liquidité ou de solvabilité empêchant une entreprise d'honorer ses engagements ; tel n'est pas le cas de France Télévisions.

En revanche, la Cour des comptes appelle l'attention sur trois points. Le premier concerne les déficits constatés sur la période récente. Entre 2017 et 2024, la Cour établit un cumul de résultats nets de 81 millions d'euros. Le détail figurant en fin de rapport distingue le résultat d'exploitation courant de France Télévisions et des éléments exceptionnels. Hors ces éléments exceptionnels, à savoir la plateforme *Salto* et le financement des ruptures conventionnelles collectives, le résultat d'exploitation est équilibré. La rigidité des charges n'a toutefois pas permis à l'entreprise d'absorber ces chocs, ce qui explique des déficits ponctuels en 2018, 2021 et 2022. En 2025, l'entreprise a également voté et exécuté un budget en déficit, autorisé par les tutelles, en raison d'ajustements brutaux de la trajectoire financière.

S'agissant de la situation financière actuelle, France Télévisions a voté un budget 2026 à l'équilibre. L'État et l'entreprise partagent l'objectif que les budgets suivants soient également votés en équilibre.

S'agissant de la situation capitalistique, le rapport de la Cour est antérieur à l'opération de réduction du capital social proposée au conseil d'administration au mois de mars. Cette opération vise une réduction de 150 millions d'euros, afin de rétablir un ratio prudentiel supérieur à 50 %. Elle devrait être actée en assemblée générale fin mars et constitue une opération strictement comptable, n'impliquant aucune dépense d'argent public.

M. Charles Alloncle. Vous expliquez que France Télévisions n'est peut-être pas dans une situation de faillite ou de quasi-faillite. J'en reviens pourtant au montant des capitaux propres de France Télévisions, qui ont fondu de 40 % en sept ans, passant de 294 millions d'euros en 2017 à 179 millions en 2024.

À défaut de faillite, on pourrait parler de dissolution, mais la situation financière n'en est que plus critique, comme la Cour des comptes en a convenu, appelant à des réformes structurelles sans délai. Quelles sont ces réformes structurelles ? Quelles mesures concrètes avez-vous demandé, au titre de la tutelle et en tant que représentante de l'État au conseil d'administration pour redresser la barre des finances de France Télévisions ?

Mme Florence Philbert. Une fois encore, la situation actuelle s'explique en grande partie par les déficits de 2018, 2021 et 2022. Le financement du plan de départs, cofinancé d'ailleurs par l'État et l'entreprise, a produit cette dégradation des capitaux, avec l'aval de l'État qui assume parfaitement cette nécessité de financer ce plan de départs de 1 000 personnes. À cela s'ajoute l'échec industriel de *Salto*, qui a conduit à des pertes de 57 millions d'euros en 2021 et 2022.

L'État a simultanément demandé à l'entreprise de poursuivre ses efforts d'économie et de travailler à la rigidité de ses dépenses. Un rapport de l'inspection générale des finances de mars 2024 recommande ainsi à l'entreprise de prévoir une méthode et un calendrier pour dénoncer l'accord social. Cette réforme s'étalant sur une longue période de vingt-sept mois, l'entreprise a choisi de ne pas dénoncer immédiatement l'accord et a attendu de savoir si la présidente serait reconduite. Cet accord social a finalement été dénoncé en juillet 2025, ce qui

a permis de travailler sur l'organisation du travail, les rémunérations et les métiers pour redonner de la polyvalence.

Pour répondre à votre question, cette réforme structurelle a été identifiée par la Cour des comptes et l'inspection générale des finances comme essentielle. Depuis février 2026, un dialogue social a d'ailleurs été engagé avec les organisations syndicales pour travailler sur la révision de cet accord. Par ailleurs, l'État a demandé en 2025 des mesures très concrètes de réduction du déficit et des actions répondant aux observations de la Cour des comptes sur les frais de mission, de taxi et les véhicules de fonction.

En conséquence, les efforts de gestion sont suivis de très près par les tutelles et par le Gouvernement.

M. Charles Alloncle. En évoquant les 80 millions d'euros de déficit cumulé de la situation financière de France Télévisions, vous expliquez que cette situation est assumée par l'État. Vous ajoutez que ces déficits sont dus notamment au financement du plan de départs, comprenant des indemnités de licenciement se chiffrant parfois à plusieurs centaines de milliers d'euros. Nous avons pu constater que certaines personnes continuent pourtant à effectuer exactement les mêmes missions, en restant payées indirectement par France Télévisions, par l'intermédiaire de sociétés de production privées.

Vous invoquez ensuite l'échec industriel de *Salto*, plateforme numérique censée concurrencer *Netflix*. Cette illusoire ambition a coûté près de 60 millions d'euros aux contribuables. Or aucun garde-fou n'a été mis en place pour prévenir une telle gabegie. Comment pouvez-vous affirmer que cette situation a été assumée par l'État, dont le rôle au conseil d'administration n'est-il pas précisément de prévenir ces déficits et d'apporter rigueur et responsabilité ?

Mme Florence Philbert. La rupture conventionnelle collective a permis à l'entreprise de réduire de 12 % ses effectifs, soit un peu plus de 1 000 personnes. Elle a été cofinancée à deux tiers par des augmentations de capital de l'État, ce qui a contribué à dégrader le ratio capitaux propres sur capital social.

L'État a effectivement assumé, cofinancé et décidé ce plan de départs, dans la mesure où l'entreprise avait besoin de retrouver des marges de manœuvre. Quand on décide de faire partir massivement des salariés pour générer des économies de masse salariale, il est nécessaire de faire face à un coût initial. En l'occurrence, ce coût s'est élevé à environ 100 millions d'euros, l'État finançant deux tiers du plan et l'entreprise un tiers. En conséquence, des déficits ont été générés, notamment en 2018.

Ensuite, le projet *Salto* a été lancé en octobre 2020, après plusieurs années de réflexion partagée entre France Télévisions, TF1 et M6. Il s'agissait donc d'un projet industriel associant les acteurs privés et publics, dans le contexte de l'arrivée des grandes plateformes de services à la demande comme *Netflix*, approuvé par les instances de gouvernance des trois groupes. Le projet a connu rapidement des obstacles variés : des contraintes fortes de l'Autorité de la concurrence, la crise sanitaire, le refus d'Orange, Free et SFR de distribuer *Salto*, et surtout les incertitudes liées au projet de fusion TF1-M6, qui ont condamné le projet.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Étiez-vous favorable à ce projet ? Des échanges ont-ils eu lieu avec France Télévisions pour les alerter ?

M. Charles Alloncle. Surtout, avez-vous fait part de garde-fous ou des alertes ? Ce projet, qui semblait illusoire dès ses prémices, a coûté près de 60 millions d'euros aux contribuables. À quel moment la DGMIC est-elle intervenue pour expliquer que le projet était voué à l'échec ? Quels sont aujourd'hui les mécanismes vous permettant, en tant que représentante de l'État au conseil d'administration, de prévenir des gabegies et des risques de déficit important ?

Mme Florence Philbert. L'État n'était pas présent dans la gouvernance de l'entreprise *Salto*. Nous recevions des comptes rendus au conseil d'administration de France Télévisions, mais nous ne suivions au quotidien le cas de *Salto*. La Cour des comptes elle-même indique que la plateforme a rencontré un certain succès. Si TF1 n'avait pas décidé de se retirer du projet, suivie par M6, et si l'histoire de la fusion TF1-M6 avait été différente, il n'est pas certain que la plateforme aurait été fermée. France Télévisions a de fait subi la décision des chaînes privées et a dû se retirer et fermer *Salto*.

C'est à ce moment que des discussions sont intervenues au conseil d'administration et au comité d'audit sur l'évaluation des pertes et les modalités de fermeture. Encore une fois, l'analyse stratégique industrielle initiale était partagée par la tutelle. Il ne s'agissait pas d'une aventure hasardeuse, mais d'un échec industriel. *Salto* était une activité de diversification publique-privée, distincte de l'activité principale de France Télévisions, ce qui explique l'absence de l'État dans sa gouvernance.

M. Charles Alloncle. Les dirigeants de l'audiovisuel public se plaignent régulièrement des financements de l'État. Le 18 septembre, lors d'une interview au *Monde*, Delphine Ernotte expliquait : « *Cela fait dix ans que notre financement baisse. S'il n'a pas évolué en euros courants, nous avons absorbé 25 % d'inflation* ». Lors de son audition du 10 décembre dernier, elle a repris ces arguments en allant plus loin. Elle a ainsi affirmé qu'en tenant compte de l'inflation, France Télévisions coûte aux Français 500 millions d'euros de moins qu'à son arrivée à la direction de l'entreprise.

Cette donnée, largement reprise par la presse, paraît mensongère. En effet, entre 2015 et 2024, dernière année prise en compte par le rapport de la Cour des comptes, la dotation publique de l'État a augmenté de 136 millions d'euros en valeur absolue. En 2025, malgré une baisse des ressources publiques, la dotation demeure supérieure de 86 millions d'euros à celle en vigueur lors de l'arrivée de Mme Ernotte. Pour les Français, dix ans de France Télévisions ne représentent donc pas 500 millions d'euros d'économies, mais 86 millions d'euros supplémentaires, voire 136 millions en incluant l'année précédente. Trouvez-vous justifié que la présidente se plaigne publiquement d'un manque de soutien financier de l'État ?

Mme Florence Philbert. En 2015, la dotation s'élevait à 2,481 milliards d'euros ; contre 2,505 milliards d'euros en 2025. Il convient également de prendre en compte les effets fiscaux liés à la suppression de la redevance et à la contribution à l'usage public, qui influent sur la situation financière de l'entreprise. Cette évolution traduit une stabilité, voire une faible progression en euros courants, tandis qu'en euros constants, on observe une diminution significative.

Concernant les dépenses, il est pertinent d'analyser la dotation publique attribuée à France Télévisions, ainsi que les efforts réalisés en matière de masse salariale et de charges. Sur dix ans, la masse salariale de France Télévisions a augmenté de 2,5 %, malgré une réduction des effectifs, principalement en raison des mécanismes automatiques. Pour comparaison, la masse salariale de l'État a enregistré une hausse de 35 % sur la même période.

Les charges de France Télévisions ont progressé de 6 % en dix ans, contre 40 % pour celles de l'État. Les économies réalisées par France Télévisions et Radio France représentent environ 20 % sur dix ans. L'État considère donc que des efforts importants ont déjà été engagés par l'entreprise, mais attend la poursuite de ces démarches, notamment à travers des réformes structurelles visant à optimiser les rémunérations, redéfinir les métiers, augmenter la polyvalence et améliorer l'organisation du travail.

Ainsi, bien que des progrès aient été réalisés, il demeure essentiel que France Télévisions poursuive ses efforts d'économie conformément aux attentes de l'État.

M. Charles Alloncle. J'éprouve des difficultés à percevoir les économies réalisées par France Télévisions, alors que les dotations publiques augmentent et que le budget global – donc le concours des Français par l'intermédiaire de la TVA – progresse année après année. Vous expliquez que France Télévisions a réduit ses effectifs de 12 %, mais la masse salariale a augmenté. Samuel Étienne a d'ailleurs dénoncé publiquement la situation : lors de sa rupture conventionnelle, il a bénéficié d'une indemnité de départ importante, mais a continué à assurer la présentation de *Questions pour un champion*. On peut y voir un mécanisme de réduction apparente des effectifs, mais il ne contribue en rien à la diminution des dépenses. Je m'étonne donc que vous parliez de réformes en matière d'économies.

Enfin, lors de son audition, Mme Ernotte a comparé le budget de France Télévisions à celui des administrations publiques, lequel a progressé de manière importante, 36 % entre 2015 et 2024. Selon moi, il ne s'agit pas d'une comparaison pertinente : France Télévisions est une entreprise de droit privé, une société anonyme qui évolue sur un marché concurrentiel. Est-elle réellement comparable à une administration publique ou plutôt à des groupes privés comme TF1 ou M6 ?

Mme Florence Philbert. Les budgets augmentent légèrement en valeur mais diminuent en volume, car la hausse est très inférieure à l'inflation. D'un point de vue économique, la masse salariale et les charges de France Télévisions baissent en volume, sur dix ans. En tant qu'entreprise publique dotée de financements publics, la comparaison s'effectue avec le service public. Il serait possible de comparer avec le secteur privé, mais nous ne disposons pas des moyens pour vérifier les comptes des entreprises privées.

La dotation publique dans la loi de finances pour 2026 s'établit à 2,425 milliards d'euros, contre 2,481 milliards en 2015, soit une baisse de 90 millions sur dix ans. Ces éléments montrent que des efforts ont été engagés et qu'ils se poursuivront.

M. Charles Alloncle. Les chiffres du secteur privé sont très facilement accessibles, grâce à un document public indiscutable : le bilan financier des chaînes nationales gratuites publié par l'Arcom, dont le dernier date de novembre 2025. Il montre qu'entre 2015 et 2024, le budget et les dotations de France Télévisions ont progressé de 8 %, tandis que le chiffre d'affaires des autres chaînes gratuites n'a progressé que de 3 %. À périmètre constant, le chiffre d'affaires du groupe TF1 progresse de 7 % et celui du groupe M6 de 4 %. Ainsi, depuis 2015, le budget France Télévisions a davantage augmenté que les chiffres d'affaires de ses concurrents privés. Dans ces conditions, est-il normal que ses dirigeants se plaignent d'un manque de soutien de l'État ?

Mme Florence Philbert. Je ne suis pas sûre que l'on puisse comparer les missions de France Télévisions à l'activité des chaînes privées. En effet, France Télévisions consacre la quasi-intégralité de son budget à financer des missions qui, par définition, ne sont pas rentables,

mais qui relèvent de missions de service public. Je pense notamment à l'offre de proximité de France Télévisions. Elle repose sur les vingt-quatre antennes de France 3, les neuf antennes d'Outre-mer La Première. France Télévisions consacre la moitié de ses effectifs à ses programmes dans les territoires et en outre-mer, afin d'apporter une information de proximité aux Français. Cette mission, qui n'est pas rentable, représente au moins 30 % des coûts de France Télévisions.

Il est donc difficile de comparer le chiffre d'affaires de TF1 ou de M6 à celui de France Télévisions. L'exemple du sport est également éclairant : France Télévisions diffuse près de 130 disciplines sportives, dont de grands événements comme les Jeux olympiques, le Tour de France ou Roland-Garros, qui ne sont pas rentables. Sur un événement comme le Tour de France, France Télévisions perd de l'argent.

Il en va de même pour les émissions de savoir et de connaissances, pour les grands événements culturels, qui ne trouveraient pas de rentabilité économique. France Télévisions finance également la création audiovisuelle, pour plus de 400 millions d'euros, et consacre près de 80 millions pour la création cinématographique française et européenne. Les chaînes privées ne financent pas la création audiovisuelle à de tels niveaux.

Ces missions ont un coût important, mais elles permettent au service public de s'adresser à tous les Français. L'audiovisuel public constitue ainsi l'outil de politique culturelle rassemblant l'ensemble des Français, dans tous les territoires, à travers les grands événements sportifs, culturels, électoraux et les grands débats politiques.

M. Charles Alloncle. Vous expliquez que l'audiovisuel public assume des missions de diffusion d'événements sportifs, de création d'informations, de documentaires et de savoir, mais on les retrouve également sur des chaînes privées. S'agissant de Roland-Garros, les matchs les plus importants sont aujourd'hui diffusés par Amazon Prime. L'audiovisuel public coûte 4 milliards d'euros aux Français. Ce coût est-il suffisant, nécessaire ? Faut-il comprendre de vos propos que toutes les réformes structurelles seraient vouées à l'échec, dans la mesure où ces missions ne seront jamais rentables ?

Les chaînes privées n'obtiennent aucun financement public, mais assument pourtant certaines de ces missions. L'audiovisuel public reçoit 4 milliards d'euros, mais demande chaque année davantage. Quelle est alors la légitimité de demander des efforts et des réformes structurelles, tout en justifiant un financement toujours croissant, année après année ? Il y a là une forme de double discours. L'État demande-t-il à France Télévisions de réaliser des économies ou de demander toujours plus d'argent aux Français pour des missions qui ne seront jamais rentables, selon lui ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise que Mme Philbert intervient devant nous en tant que fonctionnaire. Il revient ensuite aux responsables politiques de prendre leurs responsabilités et d'assumer leur rôle concernant les budgets. En tant que parlementaires, c'est quand même nous qui les votons.

Mme Florence Philbert. L'audiovisuel public ne coûte pas mécaniquement toujours plus cher, puisque nous venons de rappeler que les budgets baissent et qu'ils seront, en 2026, inférieurs à leur niveau d'il y a dix ans. Il existe donc un effort réel et constant de maîtrise de la subvention publique comme des charges de l'entreprise. Vient ensuite une question politique, qui concerne le choix du gouvernement et surtout du Parlement, qui vote les budgets et se prononce sur les COM, dans le financement de ces missions.

Vous m'interrogez également sur le juste coût. À ce titre, si l'on compare le coût de l'audiovisuel public français à celui de ses homologues européens, il se situe dans la moyenne. Il faut en outre rappeler que l'audiovisuel public ne se limite pas à France Télévisions : il englobe les chaînes nationales et régionales, le réseau outre-mer, Radio France et ses quarante-quatre stations, ses formations musicales, Arte, France Médias Monde avec France 24 et RFI, Monte Carlo Doualiya, TV5 Monde, ainsi que l'Institut national de l'audiovisuel. L'ensemble de l'audiovisuel français représente environ 4 milliards d'euros, soit près de 4,20 euros mensuels et par habitant, un niveau comparable à celui observé en Europe, inférieur à celui de la Grande-Bretagne (6 euros) et de l'Allemagne (8,70 euros).

Enfin, il appartient au Parlement de juger l'adéquation entre les moyens alloués et les missions confiées, ainsi que le niveau de missions fixé par la loi et débattu chaque année en loi de finances.

M. Charles Alloncle. Jusqu'en 2022, le financement reposait sur la redevance audiovisuelle, qui imposait à chaque foyer fiscal de s'acquitter d'environ 130 euros par an, sous réserve de déclarer la détention d'un téléviseur. Ce mécanisme apparaissait de plus en plus inadapté, voire injuste, compte tenu de l'évolution des usages : l'audiovisuel public est aujourd'hui accessible sans téléviseur, par les podcasts de Radio France, les plateformes comme France.tv ou les archives de l'INA. La redevance présentait néanmoins un avantage majeur : elle garantissait une indépendance financière et une visibilité pluriannuelle pour le service public de l'audiovisuel.

Quelles seraient vos recommandations, afin de garantir à l'audiovisuel public un financement pérenne et indépendant de toute forme de pression politique ?

Mme Florence Philbert. Une réforme de la contribution à l'audiovisuel public était devenue nécessaire : son assiette était obsolète et étroitement liée à la taxe d'habitation. À l'époque, le premier ministre avait confié à l'Inspection générale des finances et celle des affaires culturelles, une mission d'étude des différentes hypothèses. Le Gouvernement a ensuite choisi de proposer, dans un projet de loi de finances rectificatif en juillet 2022, une budgétisation du financement de l'audiovisuel public.

Ce choix n'était pas celui initialement retenu par le Parlement, qui avait préféré l'affectation d'une fraction de TVA. C'est donc ce mécanisme qui a permis de financer l'audiovisuel public en 2023 et 2024. À la suite des travaux de Jean-Jacques Gaultier et Quentin Bataillon à l'Assemblée et de Cédric Vial et de Laurent Lafon au Sénat, il a été proposé de faire perdurer ce système, malgré les contraintes issues de la loi organique relative aux lois de finances. Le Gouvernement a alors soutenu une proposition de loi organique permettant l'affectation d'une imposition de toute nature aux organismes de l'audiovisuel public.

Aujourd'hui, ce système de financement demeure en vigueur. Son principal avantage consiste à protéger les entreprises des régulations budgétaires en cours d'année. Pour garantir une véritable visibilité aux entreprises de l'audiovisuel public, ce financement doit désormais être complété par des COM pluriannuels, afin de sécuriser durablement la trajectoire financière, conformément aux recommandations de la Cour des comptes.

M. Charles Alloncle. Le rapport de la Cour des comptes a été publié en 2025, quelques semaines seulement après la décision de l'Arcom de reconduire Madame Ernotte. Ce calendrier vous étonne-t-il, alors que la Cour n'avait pas audité l'entreprise depuis neuf ans ? Ne serait-il pas souhaitable, à l'avenir, que ces rapports soient publiés en amont afin d'éclairer

l'Arcom ? Avez-vous découvert tardivement l'ampleur des difficultés financières ? Enfin, quelle part de responsabilité l'État assume-t-il dans la situation financière dégradée ? N'existe-t-il pas une forme de réticence de la part de la DGMIC à intervenir davantage, par crainte d'altérer l'indépendance de France Télévisions ?

Mme Florence Philbert. Je rappelle d'abord que nous ne sommes évidemment pas comptables du rythme de travail de la Cour des comptes, qui agit en toute indépendance. Elle se dote de son propre programme de travail et instruit régulièrement des rapports sur l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public. Pour sa part, l'Arcom conduit également ses propres travaux de manière autonome. Elle établit un bilan quadriennal, auditionne l'ensemble des acteurs du secteur et se forge ainsi une appréciation indépendante.

Le rapport de la Cour des comptes consacré à France Télévisions souligne effectivement une situation financière critique et la nécessité de réformes structurelles indispensables, notamment pour renforcer la polyvalence et améliorer certains aspects de gestion. Toutefois, ce rapport ne constitue pas un réquisitoire sans nuances. Il met aussi en évidence des avancées significatives, telles que la mise en œuvre de l'entreprise unique, la création d'une direction de l'information avec des rédactions unifiées, des progrès dans le pilotage des ressources humaines, des efforts de rationalisation de la production, la montée en puissance de France TV Studio, le regroupement des équipes franciliennes sur le projet Campus et un investissement important dans la transformation numérique. La restructuration de l'offre autour de plateformes numériques performantes est également saluée.

Le rapport de la Cour des comptes, publié en septembre 2025, est donc postérieur à la décision de reconduction de la présidente par l'Arcom, intervenue en mai, et s'inscrit dans une analyse globale, équilibrée, reconnaissant à la fois les réussites et les points d'attention.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La Cour des comptes relève deux points qui m'ont particulièrement interpellé. Le premier concerne le niveau des indemnités de licenciement. Rapportées à la masse salariale, elles dépassent le ratio de 3 %, soit environ seize millions d'euros par an. Un tel ratio est élevé pour une entreprise publique et correspond plutôt à des situations de restructuration lourde dans le secteur privé. Ces montants vous interpellent-ils ?

Le second point concerne les véhicules de fonction. Le rapport mentionne cinquante-trois véhicules, ce qui surprend compte tenu du siège parisien de France Télévisions, de la localisation de ses filiales et de l'accès généralisé aux transports en commun. Dans l'exercice de la tutelle, disposez-vous d'éléments de comparaison avec d'autres opérateurs publics relevant du ministère de la culture, tels qu'Arte ou Radio France ? Lorsque vous prenez connaissance de ce chiffre, et notamment du fait qu'un véhicule serait mis à disposition d'un adjoint au maire de Paris pour des déplacements non strictement professionnels, estimez-vous que ce sujet relève d'une pratique courante ?

Mme Florence Philbert. Ces sujets relèvent de la gestion interne de l'entreprise. Je ne dispose pas d'éléments plus détaillés que ceux figurant dans le rapport de la Cour des comptes. Le suivi précis de ces dispositifs, notamment le niveau des indemnités de licenciement, relève prioritairement du contrôle général économique et financier. Ces indemnités sont en principe strictement encadrées par l'accord d'entreprise.

Vous m'interrogez ensuite sur les véhicules de fonction. Le chiffre de cinquante-trois appelle, à ce stade, des vérifications, notamment quant à leur répartition entre Paris et les

régions. Par ailleurs les véhicules de fonction constituent un avantage en nature intégré à la rémunération et inscrit dans le contrat de travail. À la suite des observations de la Cour, l'entreprise a toutefois annoncé à son conseil d'administration la suppression de ces véhicules. Enfin, l'ensemble des remarques formulées par la Cour des comptes a été repris dans un tableau de suivi très détaillé par France Télévisions, qui a été présenté au conseil d'administration. Ce document permet de contrôler précisément les mesures engagées, notamment sur les frais de mission, les taxis et les avantages en nature, et fait l'objet d'un examen approfondi en comité d'audit.

Mme Céline Calvez (EPR). Selon vous, quelle devrait être la place du Parlement, non seulement dans la préparation des COM, le contrôle effectif de leur respect, le calendrier de revoyure et surtout les sanctions du non-respect par l'une des parties prenantes ?

Une évolution des contrats d'objectifs et de moyens avait été proposée aussi par la proposition de loi de Laurent Lafon de 2023, discutée ici dans des conditions assez chaotiques. Elle proposait un principe de convention pluriannuelle stratégique de cinq ans, soit une durée pertinente. À l'heure où nous nous apprêtons à revoir la loi de programmation militaire, que pensez-vous d'une loi de programmation pluriannuelle de financement et d'orientation pour l'audiovisuel public ?

Ensuite, la distinction entre le service public audiovisuel et les médias privés ne doit pas seulement être juridique ou symbolique, elle doit être réelle dans les faits, perceptible dans les pratiques et identifiable par les citoyens. Vous avez rappelé les spécificités de l'offre de l'audiovisuel public, en termes d'accès à la proximité, à la création ou encore les sports, mais je souhaiterais que nous nous intéressions également à d'autres points spécifiques. Je pense notamment à la notion d'impartialité, que je préfère à celle de neutralité. Elle est spécifique à l'audiovisuel public, au-delà même des attendus de pluralisme imposés à l'ensemble des médias.

Je pense également à l'offre des programmes. Qu'en est-il de la place de l'innovation ? Peut-on et doit-on faciliter davantage la prise de risque en matière éditoriale ou de programmation ? N'accordons-nous pas trop de place au seul critère de l'audience dans l'évaluation ? L'audience ne constitue-t-elle pas cette tyrannie, qui empêche l'audiovisuel public de prendre davantage de risques ?

Enfin, je souhaite interroger la place de la publicité dans le modèle économique de l'audiovisuel public. Celui-ci ne doit pas être soumis aux mêmes impératifs commerciaux que les acteurs privés. La réduction progressive, voire la suppression à terme, de la publicité sur l'ensemble des supports de l'audiovisuel public, constituerait-elle une piste crédible pour affirmer plus nettement cette singularité et recentrer pleinement l'action du service public sur ses missions fondamentales ?

Mme Florence Philbert. S'agissant des COM, nous agissons aujourd'hui dans le cadre de l'article 53 de la loi de 1986. Celui-ci prévoit que le Parlement est consulté et rend un avis, sans qu'existent à ce stade de sanctions juridiques en cas de non-respect des COM. Le contrôle du cahier des charges relève en revanche de l'Arcom, qui exerce une régulation sur les entreprises de l'audiovisuel public, sans mécanisme sanctionnateur spécifique lié aux COM. Des rapports d'exécution vous sont transmis, et il vous appartient également d'auditionner les dirigeants. Il revient au législateur d'apprécier si ces garanties sont suffisantes ou s'il convient de faire évoluer la loi.

Vous soulevez ensuite la question de l'impartialité, qui est en effet centrale. Ici encore, la loi de 1986 confie à l'Arcom la mission de veiller au respect de ce principe. Cette notion n'est pas strictement définie mais elle renvoie, au-delà du pluralisme et de la neutralité, à une exigence de rigueur, d'équilibre et de cohérence éditoriale. Une mission a été confiée à Bruno Lasserre sur ce sujet délicat de l'impartialité, commun à de nombreux audiovisuels publics européens.

S'agissant de la prise de risque éditoriale, je citerai un exemple emblématique : la diffusion du Napoléon d'Abel Gance, œuvre restaurée et programmée dans une version de plus de sept heures. Il s'agit là typiquement d'une initiative de service public, qu'aucun acteur privé ne pourrait assumer. Il en va de même pour la création contemporaine, musicale, documentaire ou le financement de premiers films et de spectacles vivants, domaines où l'engagement du service public est sans équivalent.

Enfin, s'agissant de la publicité, je rappelle qu'il s'agit d'une recette d'appoint, représentant environ 8 % des ressources de Radio France et 14 % de celles de France Télévisions, avec une légère hausse prévue en 2026. Sa suppression fragiliserait profondément l'équilibre économique, tandis qu'une augmentation excessive déstabiliserait les chaînes privées, dans un contexte de recul global des recettes publicitaires. Il s'agit d'un équilibre sensible, qui appelle avant tout une décision politique.

M. François-Xavier Ceccoli (DR). Peut-on parler de déficit structurel ? Vous semblez répondre par la négative : vous avez indiqué que le déficit résultait en partie d'opérations ponctuelles. Je m'en étonne néanmoins, car lorsqu'on réduit la masse salariale, ces efforts ont un coût immédiat mais sont censés produire des effets positifs les années suivantes. Or, je ne suis pas certain que ces fruits aient réellement été récoltés, puisque le déficit persiste.

Il existe donc un décalage entre le discours tenu par France Télévisions et les résultats effectivement constatés. Nous avons le sentiment que les recettes deviennent structurellement plus fragiles et plus difficiles à dynamiser. La concurrence des nouveaux médias y contribue, mais je ne suis pas convaincu que, parallèlement, toutes les mesures nécessaires aient été prises pour redresser durablement la trajectoire des dépenses.

Nous avons également interrogé la direction sur la comptabilité analytique. Or il ressort des auditions que, dans le domaine de la télévision, cet outil demeure largement illisible, voire opaque. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

S'agissant de *Salto*, vous avez raison d'évoquer un déficit de l'ordre de 50 à 60 millions d'euros. Toutefois, TF1 et M6 ont absorbé leur part sans que cela n'apparaisse de manière équivalente dans leurs comptes. Il serait donc trop simple d'imputer cet échec uniquement au déficit actuel.

Enfin, je partage les propos de ma collègue Céline Calvez : la contrainte des budgets annuels nuit gravement à la planification stratégique, contrairement à des modèles plus stables comme celui de la BBC.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous partageons tous ici la nécessité de lois de programmation pluriannuelles sur de nombreux sujets.

Mme Florence Philbert. Une loi de programmation pluriannuelle n'a de portée que si elle est effectivement respectée. Cependant, la nécessité de donner de la visibilité aux entreprises fait aujourd'hui l'objet d'un consensus largement partagé.

Vous m'interrogez ensuite sur la nature du déficit. Les exercices déficitaires sont en réalité clairement identifiés : 2018, du fait des ruptures conventionnelles ; 2021 et 2022, en raison de l'échec de *Salto* ; et 2025, à la suite d'un ajustement budgétaire particulièrement contraint. Depuis, France Télévisions a adopté un budget 2026 à l'équilibre. Il lui appartient désormais de réaliser les économies nécessaires pour respecter cette trajectoire, ce qui constitue une exigence forte de l'État et un objectif affirmé par la présidente.

S'agissant de la trajectoire des dépenses, il convient de raisonner à périmètre comparable. Sur dix ans, la progression de la masse salariale est extrêmement contenue, de l'ordre de 2 %, ce qui est très inférieur à celle observée pour l'ensemble des administrations publiques. France Télévisions relevant de ce champ, il est pertinent de la comparer à l'État plutôt qu'au secteur privé.

Un ajustement plus marqué des budgets suppose nécessairement de revoir les missions confiées, soit un choix politique que le Parlement doit assumer. De fait, il doit exister une adéquation claire entre les missions et les moyens : augmenter les budgets implique d'élargir les missions, les réduire suppose d'en abandonner certaines.

S'agissant de la comptabilité analytique, point soulevé par la Cour des comptes, l'entreprise en dispose bien puisqu'elle fonde la certification des comptes. En revanche, l'enjeu réside dans le croisement entre cette comptabilité et une lecture par métiers, afin d'identifier précisément, au sein de chaque activité, le poids de la masse salariale et des autres charges. À la suite des recommandations de la Cour des comptes et des tutelles, France Télévisions a présenté un budget intégrant cette matrice de passage, permettant un pilotage plus fin.

Enfin, concernant *Salto*, le déficit constaté est comparable à celui supporté par TF1 et M6, même si ces groupes disposent de capacités d'ajustement supérieures et de structures de coûts moins rigides que celles de France Télévisions.

M. Charles Alloncle. J'en viens à présent au projet de holding de l'audiovisuel public. Un article de La Chaîne Parlementaire, daté du 31 mars 2025, indique que la DGMIC avait rédigé l'étude d'impact du projet de loi visant à créer une holding réunissant France Télévisions, Radio France et l'INA. Le parcours du texte a été particulièrement chaotique : il a été déposé au Sénat en avril 2023, adopté en juin, interrompu par la dissolution de 2024, rejeté à l'Assemblée en juin 2025, puis adopté au Sénat par vote bloqué en juillet. Cette réforme, largement contestée par les syndicats et rejetée par une majorité de députés, semble aujourd'hui enlisée. Quel avenir lui voyez-vous et quelles pistes mériteraient, selon vous, d'être approfondies par la commission d'enquête ?

Mme Florence Philbert. À ce stade, je ne dispose d'aucune information sur le devenir de ce texte ; je ne suis pas en mesure d'indiquer s'il poursuivra son parcours ou s'il sera abandonné.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Avez-vous échangé à ce propos avec la nouvelle ministre de la culture ?

Mme Florence Philbert. Il n'y a pas eu, pour l'instant, de discussion spécifique à ce sujet. Nos échanges se sont concentrés sur des priorités immédiates : les médias privés, la musique, le livre et la lecture, ainsi que la régulation des plateformes numériques.

M. Charles Alloncle. Depuis le 5 janvier 2009, il a été décidé que la publicité serait interdite sur l'audiovisuel public entre 20 heures et 6 heures, sous réserve de certaines exceptions, concernant notamment le parrainage après 20 heures, le numérique, les régions et l'outre-mer. Lors de plusieurs auditions récentes, des acteurs issus du secteur privé ont plaidé pour un financement accru du service public par la publicité. À la lumière du contexte budgétaire de plus en plus contraint et d'un consentement à l'impôt qui semble s'étioler au fil du temps, ne serait-il pas plus pertinent, selon vous, de revenir sur cette interdiction après 20 heures ?

Mme Florence Philbert. Le marché publicitaire connaît aujourd'hui une tension à la fois structurelle et conjoncturelle. Les grandes plateformes numériques, en particulier Google et Meta, captent désormais une part majoritaire des recettes publicitaires, au détriment des médias traditionnels. Cette tension est également conjoncturelle, dans la mesure où l'instabilité politique et géopolitique incite les annonceurs à réduire leurs investissements. Dans ce contexte, une dérégulation de la publicité sur l'audiovisuel public viendrait accroître la pression sur le marché et fragiliser l'équilibre économique des chaînes privées, notamment TF1 et M6.

Il convient donc de rechercher un bon équilibre entre secteur public et secteur privé, afin de ne pas déstabiliser l'un au profit de l'autre. C'est la raison pour laquelle les acteurs privés se montrent particulièrement attentifs à l'évolution des recettes publicitaires de France Télévisions et expriment de fortes réserves face à toute augmentation, qui remettrait en cause leur modèle économique.

M. Charles Alloncle. J'ai découvert avec surprise que vous n'étiez pas présente lors du conseil d'administration de France Télévisions ayant approuvé les comptes du groupe et voté une part variable très élevée, proche de 100 %, en faveur de la présidente. Pourquoi avoir été absente à un rendez-vous d'une telle importance ?

Ensuite, en tant que représentante de l'État, estimez-vous justifié qu'une dirigeante d'une entreprise financée par des fonds publics cumulant environ 80 millions d'euros de déficit, ayant fragilisé la trésorerie et les capitaux propres, et ayant été épinglée pour des dépenses contestables, perçoive 98,5 % de sa prime de performance ? Quelle a été, précisément, votre position lors de ce conseil d'administration ?

Mme Florence Philbert. J'étais bien présente à ce conseil d'administration et, si je n'ai pas pris la parole, je peux en revanche vous expliquer précisément le fonctionnement de la part variable. D'abord, son montant est fixé par le ministre de l'économie. Des objectifs assortis de cibles et de pondérations très précises sont ensuite définis pour les dirigeants de l'audiovisuel public, selon une méthode identique à celle appliquée à l'ensemble des dirigeants des grandes entreprises publiques. Ces critères sont formalisés et l'on apprécie ensuite si les objectifs sont atteints.

La grille de la part variable de Madame Delphine Ernotte pour 2024 comportait d'abord des critères financiers, représentant 30 % de l'évaluation. Il s'agissait notamment du respect de l'équilibre économique ; à travers un résultat d'exploitation conforme au budget 2024 et une maîtrise de la masse salariale conforme au budget. Ces objectifs ont été atteints. Venaient ensuite des critères d'audience, fondés sur la couverture « quatre écrans », le

nombre d'utilisateurs mensuels des offres numériques et un objectif de plus de 35 millions de visiteurs uniques, objectifs également atteints. D'autres critères portaient sur la responsabilité sociale et environnementale, partiellement atteints, sur l'investissement dans la création, respecté, ainsi que sur la transformation et la conduite stratégique de l'entreprise.

La procédure est la suivante : l'Agence des participations de l'État pilote le processus. Un comité des rémunérations, présidé par une personnalité indépendante, se réunit, analyse les résultats et formule une proposition. Le conseil d'administration a suivi l'expertise de ce comité. En 2024, les comptes étaient à l'équilibre et les objectifs globalement atteints ; la part variable a donc été versée à hauteur de 98,5 %. Il n'y a pas eu de débat particulier, car le comité avait exposé une analyse complète et le conseil a suivi sa recommandation.

M. Charles Alloncle. Cette absence de débat concernant le versement de cette prime, à hauteur de 80 000 euros, ne vous a-t-elle pas choqué, compte tenu de la situation financière pointée par la Cour des comptes et l'inspection des finances, des nombreuses gabegies révélées, des enquêtes ouvertes par le parquet de Paris ?

Mme Florence Philbert. Je rappelle que l'évaluation portait exclusivement sur l'exercice 2024, qui a été une bonne année pour France Télévisions.

M. Charles Alloncle. Le rapport de la Cour des comptes souligne un déficit cumulé de 81 millions d'euros de déficit cumulé entre 2017 et 2024.

Mme Florence Philbert. Les textes de Bercy prévoient une appréciation annuelle des objectifs ; ceux fixés pour 2024 ont été atteints. L'année a ainsi été marquée par l'équilibre des comptes, le succès des Jeux olympiques et paralympiques, l'avancement du projet immobilier Campus, la conclusion d'accords professionnels, l'enrichissement de l'offre jeunesse et le déploiement de la stratégie de marque. Ces éléments ont été rapportés par le comité des rémunérations devant le conseil d'administration. Il me semble que cette part variable a été votée à l'unanimité.

M. Charles Alloncle. Vous êtes membre de ce comité des rémunérations. Étiez-vous favorable à cette prime ?

Mme Florence Philbert. Tout à fait. Le comité des rémunérations a discuté de ce point et a constaté, de manière assez factuelle, que la présidente avait rempli les objectifs qui lui avaient été assignés pour 2024.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. De quelle manière la position du ministère de la culture est-elle arrêtée ? Le politique est-il sollicité lorsque la tutelle vote en faveur de cette décision ? La ministre de la culture l'a-t-elle approuvé ?

Mme Florence Philbert. Toutes les décisions prises dans l'exercice de la tutelle respectent le même cadre ; les administrations établissent une position commune, qui est parfois le fruit d'arbitrages interministériels. En l'espèce, il n'existait pas de débat, puisque les critères avaient été remplis.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Selon moi, le politique exerce des responsabilités propres, qu'il s'agisse du ministre, des députés ou des sénateurs, tandis que les fonctionnaires exercent les missions qui leur sont confiées. Ma question est donc simple : en amont, la ministre de la culture était-elle informée de la position de l'État et, d'une certaine manière, l'a-t-elle approuvée ? Le cabinet de la ministre a-t-il été informé avant la décision ?

Mme Florence Philbert. Encore une fois, nous faisons remonter les divergences. En l'occurrence, il n'y en avait pas. Le sujet n'a donc pas donné lieu à discussion spécifique, d'autant plus que ce type de décision relève principalement du ministre de l'économie.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Les travaux de la commission d'enquête portent également sur le pluralisme et l'impartialité de l'information. Madame Ernotte a indiqué qu'elle n'était pas défavorable à des médias d'opinion concernant la télévision, ce qui impliquerait de revenir sur les termes de la loi de 1986 et de se rapprocher des règles appliquées à la presse écrite.

Est-ce la position de la DGMIC, ou demeurez-vous attachés aux principes de pluralisme interne et externe garantissant la diversité des courants de pensée ? En un mot, confirmez-vous ou contredisez-vous la position de Delphine Ernotte ?

Mme Florence Philbert. La DGMIC s'attache surtout au pluralisme externe. Nous nous assurons de l'existence d'une pluralité de chaînes, de radios, de titres de presse, de propositions musicales ou littéraires. Nous ne traitons pas de pluralisme interne, qui relève de l'Arcom. En revanche, la mission de Bruno Lasserre sur l'impartialité pourra sans doute éclairer utilement le débat. La DGMIC ne s'occupe pas de politique éditoriale.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie de votre présence et de vos réponses précieuses, qui ont permis d'éclairer et de nourrir les travaux de notre commission d'enquête.

La séance est levée à dix-neuf heures dix.

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Charles Alloncle, Mme Céline Calvez, Mme Ayda Hadizadeh, M. Jérémie Patrier-Leitus, Mme Ersilia Soudais.